

*Grzegorz Mazurkiewicz*  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
e-mail: grzegorz@expedition.org.pl

## EWALUACJA W EDUKACJI. DYLEMATY SYSTEMU EWALUACJI OŚWIATY W POLSCE

### Abstract

#### **Evaluation in education. Dilemmas of evaluation system of education in Poland**

The end of the project, which was aiming at using the evaluation in the inspection system for quality improvement of schools, other educational institutions and in the development of the whole educational system, provokes to ask questions about future of this idea. Education today is perceived as a one of the most important condition of the success in contemporary societies. Evaluation, which popularity is systematically growing, might serve as an effective tool for improvement. However, we should be aware that evaluation in education is a specific form of it, demanding different approach. In order to build open, democratic and supportive for development evaluation we need to answer important questions concerning its future developments.

**Key words:** education, evaluation, development, quality of education

### Streszczenie

Zakończenie projektu, którego celem było wykorzystanie ewaluacji w nadzorze pedagogicznym dla podnoszenia jakości pracy szkół i innych placówek oraz doskonaleniu całego systemu oświatowego, prowokuje do zadania pytania o przyszłość tego pomysłu. Edukacja jest dzisiaj widziana jako jeden z najważniejszych warunków sukcesu współczesnych społeczeństw. Ewaluacja natomiast, której popularność systematycznie rośnie, może służyć jako skuteczne narzędzie jej poprawy. Jednakże należy być świadomym, że ewaluacja w edukacji jest jej specyficzną formą, potrzebującą innego podejścia. Aby zbudować otwartą, demokratyczną i wspierającą rozwój ewaluację, musimy najpierw odpowiedzieć na ważne pytania związane z jej przyszłością.

**Słowa kluczowe:** edukacja, ewaluacja, rozwój, jakość edukacji

## Wprowadzenie

Wraz z końcem listopada 2015 roku zakończył się program, którego celem było zaprojektowanie i wprowadzenie w życie nowego sposobu sprawowania nadzoru pedagogicznego polegającego na wykorzystaniu ewaluacji jako mechanizmu podnoszenia jakości edukacji<sup>1</sup>. Ten artykuł powstał jako refleksje praktyka zaangażowanego w działania programu miesiąc przed zakończeniem partnerstwa Uniwersytetu Jagiellońskiego, Ośrodka Rozwoju Edukacji i Ery Ewaluacji, które to instytucje były odpowiedzialne za projektowanie procedur i narzędzi ewaluacji, szkoleń wizytatorów, dyrektorów i nauczycieli oraz za wprowadzenie zmiany kulturowej w polskich szkołach, a także w całym systemie oświatowym, polegającej na budowaniu kultury ewaluacji otwartej, demokratycznej i dialogicznej. W związku ze zmianami organizacyjnymi dotyczącymi zarządzania systemem ewaluacji oświaty, a wynikającymi z zakończenia programu, zmianami politycznymi spowodowanymi wyborami parlamentarnymi w 2015 roku oraz z powodu prowadzonej nieustannie refleksji warto się zastanowić, po sześciu latach od rozpoczęcia tej zmiany, nad przyszłością ewaluacji w nadzorze pedagogicznym w Polsce.

Zanim przejdę do rozważań na temat przyszłości ewaluacji, nakreślę pewien kontekst, w którym funkcjonują współczesne szkoły i w którym toczy się dyskurs edukacyjny, oraz zastanowię się nad tym, jak rozumiemy i jak możemy rozumieć ewaluację.

## Nadzieje wiązane z edukacją i ewaluacją

Nie można zacząć rozważań nad dylematami ewaluacji w edukacji bez osadzenia jej w kontekście wynikającym ze zrozumienia wyzwań stojących przed edukacją. Panuje dzisiaj silne i uzasadnione przekonanie, że edukacja decyduje o przyszłości krajów i społeczeństw. Chcemy wierzyć, że Jacques Delors [1996] miał rację, twierdząc, że edukacja to skarb. Rządy całego świata, świadome kluczowej roli edukacji także w rozwoju ekonomicznym, inwestują w przyszłość, poświęcając dużą część środków publicznych na szkoły [OECD, 2010].

Oczekiwania są coraz większe. Wierzymy, że edukacja może zmieniać społeczne struktury i poprawiać jakość społecznych procesów. Marzy nam się, że to dzięki niej zbudujemy globalne społeczeństwo, rozwinie się gospodarka wiedzy, dając tym samym kolejny silny impuls do skokowego wzrostu produktywności, a tym samym cywilizacyjnego rozwoju, że znajdziemy sposób na uratowanie środowiska naturalnego, że uda nam się porozumieć (jako ludzkości) pomimo kulturowych i politycznych różnic.

---

<sup>1</sup> Program wzmocnienia efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły – etapy II i III.

Wprawdzie coraz częściej rozumiemy, że dyktat rynku pracy w projektowaniu systemów i procesów edukacyjnych nie jest najlepszym rozwiązaniem, a pośrednia „służba” edukacji gospodarce bywa przedmiotem kontrowersji (zwłaszcza gdy zrozumie się szkodliwość przewagi priorytetów ekonomicznych nad społecznymi i kulturowymi), to jednak przed edukacją stawia się zadanie przygotowania do pracy, a ostatnio jeszcze do uczenia się przez całe życie i do bycia gotowym na radzenie sobie z ciągłymi zmianami i kryzysami. Edukacja jest dla większości rządów priorytetem.

Dla osiągnięcia jednego z najważniejszych celów polityki oświatowej, czyli systematycznego poprawiania jakości edukacji [Mazurkiewicz, Berdzik, 2010], należy nieustannie podkreślać istotność procesu uczenia się. Odpowiedzialne rządy dbają więc o przygotowanie szkół i nauczycieli zdolnych do realizowania swych zadań, tak by zapewnić wysoką jakość, ale też do osiągnięcia celu moralnego edukacji wyrażającego się w stwierdzeniu: wysokiej jakości edukacja dla wszystkich. Jest to ważne, aby zapewniać szkołom i nauczycielom różnorodne wsparcie w rozwoju kompetencji i zdolności do rozwiązywania problemów pojawiających się w procesie uczenia się i nauczania.

Można zauważyć globalnie coraz więcej inicjatyw skoncentrowanych na wspieraniu pracy szkół i nauczycieli, a przez to właśnie na poprawieniu jakości edukacji. Niepokój – wynikający z jednej strony ze wspomnianych wysokich oczekiwań, a z drugiej z przekonania o niewystarczającej jakości edukacji – owocuje domaganiem się informacji o tym, jak działają szkoły oraz o postulatach budowania kultury refleksji.

Postulaty te realizuje się dzięki badaniom prowadzonym jako systematyczne działanie służące zbieraniu i analizowaniu danych oraz wykorzystywaniu tych danych w procesie podejmowania decyzji. Podejmuje się je w wyniku zdobytego przez badania rozumienia konkretnych zjawisk. Rozumienie to nie tylko powinno pomóc w wyborze konkretnego sposobu działania, ale powinno również pokazać możliwe alternatywy działań, różne wybory rozwiązania problemu.

Wykorzystanie wiedzy budowanej dzięki badaniom procesów edukacyjnych zwiększa szanse osiągnięcia celów edukacji, a tym samym, w konsekwencji, dostatecznego i szczęśliwego społeczeństwa oraz rozwoju jednostek. Próby wykorzystania wyników badań w procesie decyzyjnym na temat edukacji systematycznie się zwiększają. Wykorzystywanie danych zaczęło od procesów planowania, dzisiaj bardzo popularne są analizy polityczne. Najwyraźniej widać to w bogatych krajach, ale działalność OECD rozpropagowała analizy systemów edukacyjnych globalnie (choć przy okazji warto być świadomym, że wykorzystanie wyników badań i ewaluacji jest trudne, a jeszcze częściej ignorowane, gdyż politycy mają własne plany).

## Rola ewaluacji w edukacji

Żyjemy w epoce ewaluacji. Trudno dziś znaleźć publiczną czy prywatną instytucję, która nie wprowadziła już jakiegś formy ewaluacji. Właściwie ewaluacja

sama w sobie stała się instytucją wspierającą restrukturyzację życia publicznego i będącą integralnym elementem kultury [Dahler-Larsen, 2012].

Według zwolenników ewaluacji ma ona współcześnie w życiu publicznym kilka zadań. Po pierwsze ma zapewniać otwarte i transparentne rządzenie, pokazując jakość usług (na przykład edukacyjnych) i umożliwiając publiczny dialog. Po drugie ma wzmacniać podejście systemowe w prowadzeniu polityki, umożliwiać pokazywanie różnych perspektyw w odniesieniu do problemów i budowanie relacji. Po trzecie ma zachęcać profesjonalistów i interesariuszy do partycypacji w dyskusjach i w budowaniu strategii działania, wspomagając w ten sposób budowę kapitału relacyjnego. Po czwarte ma służyć za mechanizm kontrolny i informować o skuteczności oraz efektywności programów. Po piąte wreszcie jest narzędziem uczenia się [Olejniczak, Ferry, 2008: 23–25].

Ewaluacja jest jednak zawsze kontrowersyjna ze względu na swój charakter polityczny, społeczny i organizacyjny – chociaż jest stworzona przez ludzi, to nigdy nie była przedmiotem decyzji jednostek. Ewaluacja jest symptomem kulturowych i politycznych schematów i zawsze powinna być rozpatrywana w kolektywnych i instytucjonalnych ramach, w których ją się prowadzi [Dahler-Larsen, 2012].

Definiując ewaluację, można, kategoryzując ją jak Peter Dahler-Larsen [2012], skupić się:

1. na koncepcyjno-analitycznym jej charakterze, jak to robił Michael Scriven, twierdząc, że ewaluacja to proces określania zalet i wartości czegoś – produktu lub procesu [King, Stevahn, 2013];
2. lub na metodzie, jak to uczynili Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey i Howard E. Freeman, opisując ewaluację jako działanie w naukach społecznych, skoncentrowane na zbieraniu, analizowaniu, interpretowaniu i komunikowaniu informacji o efektach i skuteczności programów społecznych – tu ewaluacja legitymizowana jest przez naukową metodologię [King, Stevahn, 2013];
3. albo też na społeczno-historycznym znaczeniu ewaluacji, jak to czynił Michael Q. Patton, podkreślając, że ewaluacja to systematyczne badanie skoncentrowane na ważnych społecznie celach.

Definicje koncentrujące się na celu ewaluacji umożliwiają jej przyjmowanie wielu różnych form i postaci w zależności od okoliczności [Dahler-Larsen, 2012].

Warto podkreślić, że najbardziej popularne rozumienie ewaluacji w edukacji dowodzi, że ewaluacja to kluczowe narzędzie rozliczania<sup>2</sup> – pozwala dowiedzieć się, w jakim stopniu konkretna instytucja osiąga oczekiwany stan (najczęściej opisany przez standardy, które definiują pożądany stan rozwoju). Bardziej jednak adekwatne do rzeczywistości edukacyjnej jest stanowisko podkreślające uprawniający charakter ewaluacji (*empowerment*), w którym ewaluacja pomaga ludziom pomóc sobie samym i poprawić własne działania, stosując refleksję

---

<sup>2</sup> Ten termin to tłumaczenie angielskiego słowa *accountability*, który nie ma odpowiednika w języku polskim, a jest zbitką dwóch pojęć: rozliczania właśnie (takiego jak w księgowości) i odpowiedzialności za proces, produkt, odpowiedzialności przed kimś.

budowaną dzięki danym z ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej. Systematyczna, prowadząca do poprawy ewaluacja powinna się opierać na trzech zasadach: (1) docenieniu tego, co leży wewnątrz i na zewnątrz systemu teraz, i jakie może być w przyszłości, (2) zrozumieniu faktu, że obserwator staje się częścią obserwowanego systemu, (3) ciągłym sprawdzaniu, co jest rozumiane pod słowem „poprawa” [Rogers, Williams, 2006: 87–88]. Helen Simons [2002] podkreśla, że ewaluacja to zaproszenie do rozwoju. Ten rozwój możliwy jest dzięki podejmowaniu decyzji na podstawie danych, ale także przez wzmacnianie demokracji oraz uprawnianie szkół, nauczycieli, uczniów, rodziców i członków społeczności do autonomicznego udziału w procesie decyzyjnym.

Do zbudowania systemu ewaluacji otwartego na udział wszelkich grup interesariuszy, opierającego się na założeniu o uprawniającym i dialogicznym charakterze ewaluacji wspierającej szkoły w rozwoju konieczne jest uzgodnienie jasnych i akceptowanych wartości przez tych interesariuszy. Niezbędne jest pielęgnowanie partnerstwa, zaufania, otwartości, profesjonalnej równości, ale też kreatywności, mobilności, zaangażowania i ciągłego uczenia się. Te uzgodnione wartości i cechy powinny leżeć u podstaw każdej, prowadzącej do zmiany, ewaluacji. Są one jednocześnie także praktykowane i doskonalone – nie wystarczy wyłącznie doceniać partnerstw, trzeba je również tworzyć i w nich się doskonalić.

Ewaluacja, jakiej potrzebuje edukacja, inspiruje i umożliwia rozwój, zmienia hierarchiczne struktury i relacje, wzbogaca profesjonalizm. Nie wystarczy jednak stworzyć system ewaluacji. Dla zapewnienia skuteczności ewaluacji w podnoszeniu jakości pracy szkoły wsparcia w rozwoju zawodowym i poradnictwa co do własnej praktyki pedagogicznej potrzebują nauczyciele.

Przydatne byłoby też, aby nauczyciele mogli korzystać z potencjału rozwojowego wspólnej refleksji, grupowych dyskusji, coachingu, pracy w sieci czy profesjonalnej lektury. Ludzie, z zasady, potrzebują innych, aby się uczyć i rozwijać. To dzięki interakcjom tworzymy naszą rzeczywistość. To samo jest prawdą w ewaluacji – potrzebujemy komunikować się z innymi, potrzebujemy dialogu, aby uzgodnić znaczenia tego, co widzimy, i tego, w co wierzymy.

Aby proces uzgadniania znaczeń danych o szkole był możliwy, wcześniej musimy się zgodzić co do oczekiwań stawianych szkołom. To dopiero umożliwia refleksję nad praktyką, a w konsekwencji proponowanie rekomendacji dla jej poprawy. W ostateczności potrzebujemy jeszcze woli wprowadzania ich do praktyki. Ewaluacja nie może zostać zredukowana do przekazywania informacji czy zbierania danych. To dynamiczny akt komunikacji i refleksji. Warto ponadto być świadomym, że dialog i ewaluacja nie istnieją bez wiary w ludzi i przekonania, że można zmieniać rzeczywistość.

Błędem jest też myślenie o ewaluacji w izolacji, bez zrozumienia wpływu, jaki na ewaluację wywierają praktyka szkolna, systemy edukacyjne i kultura danego społeczeństwa. Wprowadzając ewaluację czy też planując jakiegokolwiek zmiany, należy brać pod uwagę środowisko polityczne, demografię, stopień kulturowego różnicowania, warunki ekonomiczne, rolę mediów i ogólną percepcję szkolnictwa oraz podejścia do ewaluacji w sferze publicznej. Nie wolno też pominąć różnic społeczno-ekonomicznych między szkołami, praktyki zarządzania

i przywództwa w szkołach, profesjonalnego działania i rozwoju, organizacji procesu uczenia się i nauczania. Te wszystkie czynniki wpływają na projekt, zakres i praktykę ewaluacji [*Synergies for Better Learning...*, 2013].

Wysokiej jakości badania, które umożliwiają wyciąganie wniosków i stawianie przydatnych rekomendacji, są wyzwaniem dla każdego systemu edukacyjnego, zwłaszcza gdy rzeczywiście celem badań jest nie tylko pomiar, ale również wzmacnianie jakości pracy szkół. Korzysta się wtedy z danych na dwa sposoby. Z jednej strony szkoły powinny analizować swą pracę z perspektywy spójności krajowej polityki oświatowej, i wtedy niezbędne są dane pokazujące efektywność w osiągnięciu jej (polityki) celów. Z drugiej strony w tym samym czasie szkoły powinny się koncentrować na potrzebach rozwojowych swoich uczniów, czyli na celu, który najlepiej może być realizowany i analizowany przez nauczycieli i dyrektorów kierowanych rozumieniem lokalnego kontekstu, własnymi kompetencjami i doświadczeniem. Wtedy ewaluacja jest aktywnością osadzoną w konkretnej szkole.

W niektórych systemach próbuje się prowadzić oba rodzaje ewaluacji: zaprojektowane „od góry” i „od dołu” przez profesjonalistów pracujących w szkołach. Wtedy głównymi celami są zarówno rozwój szkoły, jak i rozwój systemu (na poziomie lokalnym i krajowym). Tak właśnie zaplanowano to w Polsce. Ewaluacja dostarcza danych dla kreowania polityki oświatowej i służy rozwojowi pojedynczych szkół dzięki możliwości podejmowania decyzji na podstawie zebranych danych. Tym samym ewaluacja dostarcza też informacji wszystkim zainteresowanym o stanie szkoły i systemu, dlatego dane powinny być dostępne w każdej chwili i na każdym poziomie. W Polsce jest to możliwe dzięki platformie internetowej.

Aby ewaluacja była przydatna, konieczne jest, by dostarczała przydatnych informacji. Standardy, które poddawane są ewaluacji, powinny więc odzwierciedlać najważniejsze potrzeby i wskazywać kierunki rozwoju szkół i systemu, wychodząc od wartości, politycznych priorytetów, profesjonalnych założeń na temat tego, co działa, a co nie działa w szkole. Standardy (w polskiej rzeczywistości nazywane wymaganiami<sup>3</sup>) powinny być na tyle ogólne i elastyczne, aby zmieniać się wraz ze zmieniającymi się potrzebami i uwarunkowaniami. Muszą też stać się przedmiotem ciągłego namysłu i dyskursu, zarówno w tzw. środowisku oświatowym, jak i w całym społeczeństwie.

Zastanawiając się nad tym, jakiej ewaluacji potrzebuje polski system oświatowy, warto wskazać, że potrzebuje ewaluacji, która jest procesem angażującym ludzi pracujących w instytucjach edukacyjnych i wokół nich, w autentyczną, głęboką refleksję na temat działania szkół, praktyki pedagogicznej i sposobów podejmowania decyzji, prowadzącą do poprawiania jakości pracy szkół. Największym wyzwaniem wtedy jest umiejętność uczenia się dzięki zebrany danym. Nawet gdy świetnie przygotowani ewaluatorzy zdobędą i przeanalizują dane, a następnie przedstawią wnioski w zrozumiałych raportach, nie będzie poprawy bez zdolności osób ewaluowanych do wykorzystania wniosków w praktyce, w działaniu.

---

<sup>3</sup> Pełna lista dostępna na stronie [www.npseo.pl](http://www.npseo.pl) [dostęp: 1.02.2016].

System ewaluacji oświaty w Polsce ma szansę dojrzeć, doprowadzając do końca zmianę kulturową, którą zapoczątkowano, wprowadzając ewaluację do nadzoru pedagogicznego. Dzięki niemu szkoły mogą się uczyć, jak budować wiedzę na swój temat, a jednocześnie są zachęcane, aby wykorzystywać zdobytą wiedzę do zmiany tych aspektów swej pracy, które zmiany wymagają. Aby tak się stało, przywódcy edukacyjni (głównie dyrektorzy) powinni zrozumieć, że jednym z ich głównych zadań jest otwarcie nauczycieli na przyglądanie się własnej praktyce jako narzędzia rozwoju i wsparcie nauczycieli w doskonaleniu umiejętności grupowej refleksji. Ewaluatorzy natomiast powinni doskonalić się w odgrywaniu roli krytycznych przyjaciół szkół, zdolnych do pokazywania takich danych o szkole, które będą przydatne w tej refleksji. Warto domagać się, aby eksperci, władze lokalne i krajowe wspierały szkoły, pracując też nad zmianami w polityce oświatowej. Ewaluacja będzie wtedy służyć kulturze refleksji, nie opresji.

## Pytania o przyszłość

Edukacja może być bardziej skuteczna i efektywna, a ewaluacja przydatna w budowaniu takiej edukacji. Konieczne tu jest myślenie strategiczne i podejmowanie przemyślanych decyzji co do przyszłości ewaluacji i edukacji (z wykorzystaniem dostępnych danych). Warto też zadać kilka pytań dotyczących przyszłości ewaluacji.

Pierwsze pytanie dotyczy stosowania ewaluacji w edukacji. Czy prowadzić ewaluację szkół i innych placówek edukacyjnych w Polsce? Odpowiedź nie jest taka oczywista, jak mogłoby się wydawać. Pozytywna wiąże się z kilkoma warunkami i dodatkowymi pytaniami. Jaką ewaluację? Stawiającą sobie jakie cele? W jaki sposób prowadzoną? Jak przyjmowaną? Jeżeli ma to być biurokratyczny rytuał, który w żaden sposób nie angażuje szkolnej społeczności w wielokrotnie tu przywoływaną refleksję, to lepiej z ewaluacji zrezygnować. Ewaluacja, w którą warto i należy inwestować, to ewaluacja umożliwiająca rozwój dzięki przydatnym danym, ale też dzięki procesowi, który angażuje wszystkich zainteresowanych w głęboką refleksję na temat szkoły.

Pojawia się tu też tak ważna relacja między rozwojem a rozliczaniem. Czy to możliwe, aby ewaluacja spełniała obie funkcje równocześnie? To niełatwe – głównie z powodu uprzedzeń i obaw osób pracujących w szkołach. To zresztą zrozumiałe, że tak trudno rozmawiać otwarcie (co jest warunkiem rozwoju) w sytuacji rozliczania, będąc ocenianym za efekty swej pracy. W polskim systemie przeciwdziałać temu mechanizmowi – który można nazwać obronną reakcją na zagrożenie, jakim jest ujawnienie słabości – ma obecność ewaluacji wewnętrznej, zaplanowanej jako uzupełnienie i pewne zrównoważenie dla ewaluacji zewnętrznej.

Obie ewaluacje mają trochę inne funkcje: ewaluacja wewnętrzna uprawnia profesjonalistów do podejmowania decyzji na temat własnej organizacji, a ewaluacja zewnętrzna pokazuje tę organizację z innej perspektywy, pozwala na

porównanie z innymi oraz daje informacje o całym systemie. Przy prawidłowym działaniu obu form ewaluacji możliwa jest równowaga między koncentracją na uczeniu się a myśleniem o priorytetach polityki edukacyjnej i działaniu całego systemu.

Kolejne pytania wiążą się z charakterem ewaluacji. Jaka ma być ta ewaluacja – otwarta czy zamknięta? Otwarta, czyli demokratyczna, umożliwiająca udział wszystkim, którzy mają coś do powiedzenia o szkole, czy raczej zamknięta, ograniczająca się do udziału niektórych grup? Otwarta, czyli transparentna, pokazująca standardy, narzędzia, konkretne pytania, czy też ograniczająca dostęp do informacji o tym, jak będzie przebiegać i czego będzie dotyczyć? Oczywiście, aby móc odpowiedzieć na te pytania, należy zwrócić się w stronę wartości, którymi kierują się osoby pracujące, uczące się i korzystające z systemu oświatowego. Tylko wtedy można na te pytania udzielić odpowiedzi.

Konieczna jest więc rozmowa o wartościach. W opinii projektantów systemu ewaluacji oświaty w Polsce to punkt wyjścia w każdej sytuacji ewaluacji. Jesteśmy przekonani, że nawet gdy o wartościach się nie rozmawia, to jakieś wartości się pojawiają. Gdy nie są poddawane refleksji, gdy są jakby nieobecne w dyskursie, to i tak jakieś wartości wypełniają tę pustkę. Czasem mogą to być wartości sprzeczne z ideami edukacji i ewaluacji. Na przykład gdy nie podkreśla się wolności i odpowiedzialności, może – jako wartość – pojawić się konsumpcja i chęć posiadania; gdy nie mówi się o szacunku dla innych i słabszych, może się pojawić pogarda dla słabości i podziw dla bezrozumnej siły.

Można też zapytać, czy i gdzie jest miejsce dla autonomii szkół, dyrektorów, nauczycieli w ewaluacji zewnętrznej? Jak z autonomią wiąże się odpowiedzialność i uczciwość? Jaka jest relacja między ewaluacją zewnętrzną i wewnętrzną? Odpowiedzi wiążą się z tym, na czym nam w szkole zależy i jakie są cele (często widoczne w programie ukrytym) szkoły? W co wierzymy, że jest szkole potrzebne? Co jest ważniejsze – wizerunek i miejsce w rankingu czy też uczenie się uczniów i rozwój szkoły?

Wreszcie trzecie zagadnienie dotyczące przyszłości ewaluacji wiąże się z jej wykorzystaniem. Jak ją wykorzystywać? Dla dyscyplinowania szkół, nauczycieli i dyrektorów? Aby realizowali to co powinni zgodnie z prawem? Dla poprawy procesów z poziomu organizacyjnego czy też systemowego? Dla uprawniania nauczycieli do działania i budowania profesjonalnej autonomii? Jak to robić? Z tym wszystkim wiążą się też decyzje dotyczące relacji władzy i tego, ile wolności mają nauczyciele w decydowaniu o szkole.

Nie miejsce tu na odpowiedzi na powyższe pytania. To raczej zaproszenie dla osób, które będą musiały podjąć decyzję o dalszym wykorzystaniu ewaluacji w polskim systemie oświatowym, ale też i w szkołach (bo przecież ewaluację można prowadzić również bez narzuconego przez władze obowiązku). Warto jednak podkreślić, że dla sensownego wykorzystania wyników ewaluacji w dzisiejszej formie<sup>4</sup> ważny jest namysł nad wymaganiami państwa. Bez pełnej świa-

---

<sup>4</sup> Styczeń 2015 r.



domości tego, czego dotyczą te wymagania, oraz bez wcześniejszego zaangażowania w realizację tych wymagań trudno oczekiwać, aby wyniki ewaluacji były przydatne czy nawet zrozumiałe. Dlatego tak istotne jest to, jak myśli się o wymaganiach państwa wobec szkół, z jakiej perspektywy. Jeżeli nauczyciele, dyrektorzy i inne osoby, których dotyczą wymagania, widzą w nich inspirację dla budowania dobrej szkoły i akceptują możliwość takiego właśnie działania, z pewnością wykorzystają wnioski z ewaluacji. Jeżeli będą widzieć wymagania jako narzucony biurokratyczny i mało znaczący dla szkoły przymus, to najprawdopodobniej podejść do wyników i wniosków z ewaluacji jak to rzeczy mało istotnej i nieprzydatnej.

Gdy rozumie się wymagania i ma się świadomość znaczenia zagadnień poruszanych w wymaganiach dla pracy szkoły, można zadbać o procesy, które umożliwią wykorzystanie uzyskanych danych dla zarządzania szkołą i całym systemem oświatowym. Wśród pierwszych czynności jest spowodowanie, aby zainteresowani rozumieli „tekst” raportu – dane, które wykorzystano, i wnioski, które wysnuto w wyniku analizy tych danych. Następnie należy zadbać o to, aby zainteresowana grupa zobaczyła raport w świetle swoich przekonań i zgromadzonych przez siebie dowodów potwierdzających tezy ewaluatorów lub im zaprzeczających. W kolejnym kroku trzeba pomyśleć o przyczynach takiego stanu rzeczy i możliwościach działania. Wreszcie należy podjąć decyzje co do wybranych sposobów postępowania i zbudować plan wprowadzania zmian<sup>5</sup>.

Ewaluacja jest przydatnym narzędziem wspierania rozwoju organizacyjnego szkół i innych placówek oświatowych, poprawiania procesu uczenia się i nauczania oraz świetnym narzędziem uczenia się (również o sobie), ale nie może być traktowana ani jak biurokratyczny przymus, ani jak narzędzie, które zastosowane automatycznie przyniesie oczekiwane rezultaty. Ewaluacja musi być dopasowana do potrzeb i prowadzona przez współpracujących z sobą profesjonalistów rozumiejących jej specyfikę i gotowych do wzięcia za nią odpowiedzialności, gotowych do wykonania wysiłku, jakim jest praca nad danymi przy podejmowaniu decyzji.

## Zakończenie

Ewaluacja systemu oświaty to niespotykana dotąd w Polsce próba otwarcia „czarnej skrzynki”, jaką jest szkoła. To wzbogacenie źródeł wiedzy o szkole przez przyjrzenie się procesom w niej zachodzącym. Tradycyjnie przyglądamy się efektom pracy szkół, ale trudno je zrozumieć, jeśli nie wiemy, co dzieje się wcześniej, jak wygląda praca ludzi w szkole.

Ewaluacja w Polsce to też bezprecedensowa próba zaproszenia wszystkich zainteresowanych tym, co dzieje się u nich w szkołach. Każdego dnia w kilkuset

---

<sup>5</sup> Podobne analizy powinny być prowadzone na poziomie lokalnym i krajowym.

szkołach odbywają się spotkania, podczas których uczniowie, nauczyciele, rodzice, pracownicy niepedagogiczni i przedstawiciele różnych instytucji lokalnego środowiska, konkretnej szkoły rozmawiają o tym, co się w niej dzieje, ale też o tym, co myślą o tej szkole i jak można jej pomóc. Tej energii nie można zmarnować. W świecie, w którym dominują testy, panuje obsesja porównań i istnieje monopol ekonomii, potrzeba do tego odwagi.

## Bibliografia

- Dahler-Larsen P. (2012), *The Evaluation Society*, Stanford Business Books, Stanford.
- Delors J. (1996), *Edukacja jest w niej ukryty skarb*, UNESCO.
- King J.A., Stevahn L. (2013), *Interactive Evaluation Practice: Mastering the Interpersonal Dynamics of Program Evaluation*, Sage Publications, Inc.
- Mazurkiewicz G., Berdzik J. (2010), *Modernizowanie nadzoru pedagogicznego. Ewaluacja jako podstawowa strategia rozwoju edukacji* [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- OECD (2010), The Organization for Economic Co-operation and Development, *Education at a Glance 2010. OECD indicators*.
- Olejniczak K., Ferry M. (2008), *Ewaluacja w praktyce sektora publicznego (Evaluation in Public Sector Practice* [w:] *Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym (Evaluation as Management Standard in Public Sector)*, Wyższa Szkoła Europejska, Kraków.
- Rizvi F., Lingard B. (2006), *Globalization and the Changing Nature of the OECD's Educational Work* [w:] H. Lauder, P. Brown, J.-A. Dillabough (red.) *Education, Globalization and Social Change*, Oxford University Press, Oxford–New York.
- Rogers P.J., Williams B. (2006), *Evaluation for Practice Improvement and Organizational Learning* [w:] I. Shaw, J. Greene, M. Mark, (red.), *The SAGE Handbook of Evaluation*, Sage Publications, Inc.
- Simons H. (1997), *Specyfika i rozwój studiów ewaluacyjnych* [w:] L. Korporowicz, *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment* (2013) OECD Reviews of Evaluation and Assessments in Education, OECD Publishing, Paris.